

**Enquête sur  
les rémunérations  
des administrateurs  
des entreprises  
non cotées**

# Table des matières

<b>I. L'enquête</b>	3
<b>II. L'essentiel en bref</b>	4
<b>III. Résultat de l'enquête</b>	5
<b>A. Analyse individuelle par mandat d'administrateur</b>	5
1. Introduction	5
2. Rémunération des mandats	5
a) Rémunération et satisfaction	5
b) Rémunération totale par mandat pour la fonction d'administrateur	5
c) Rémunération fixe	6
d) Rémunération variable	6
e) Rémunération en nature	7
f) Rémunération pour participation aux comités spéciaux	7
3. Structure de la rémunération	8
a) Part fixe de la rémunération	8
b) Part variable de la rémunération	8
c) Tarif horaire de la rémunération	9
4. Le conseil d'administration: organisation et fonctionnement	9
5. Charge de travail	11
6. Existence des comités spéciaux	13
7. Autres prestations facturées	15
<b>B. Analyse globale des mandats par administrateur</b>	16
1. Rémunération totale par administrateur	16
2. Rémunération pour la charge d'administrateur uniquement	17
3. Rémunération pour les comités spéciaux uniquement	18
4. Nombre de mandats par personne	19
<b>IV. Analyse croisée</b>	20
<b>A. Rémunération par secteur</b>	20
<b>B. Rémunération par exercice de fonctions spéciales</b>	20
<b>C. Satisfaction quant à la rémunération</b>	21
<b>D. Niveau de rémunération et ancienneté de mandat</b>	21
<b>E. Lien entre actionariat et rémunération</b>	22
<b>F. Rémunération et nombre d'heures attribuées au mandat</b>	22
<b>G. Rémunération par taille d'entreprise et chiffre d'affaires</b>	23
<b>V. Annexes</b>	24

# I. L'enquête

Il n'existe que peu d'informations sur la rémunération des membres de conseils d'administration de sociétés non cotées en bourse. De nombreuses entreprises cherchent pourtant à renforcer les compétences de leur conseil d'administration et recrutent de nouveaux membres. La question de la valeur ajoutée du conseil d'administration, et donc de sa rémunération, se pose de plus en plus fréquemment. La possibilité d'une comparaison, d'un «benchmark» en matière de rémunération pourrait être d'une grande utilité.

C'est pour remédier à cette relative faiblesse que la fondation Swiss Board Institute a souhaité lancer une étude sur le sujet. Elle a mandaté pour ce faire l'Institut de recherches en statistiques de la faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Genève.

La rémunération des dirigeants et administrateurs des grandes entreprises est l'un des thèmes les plus sensibles et controversés dans le débat public portant sur le monde économique. En Suisse, ce débat a été concrétisé par l'adoption, puis la concrétisation en cours, de l'initiative dite «Minder» (du nom de son auteur). Le thème déchaîne les passions, et pourtant, les données factuelles et chiffrées fiables permettant de l'analyser et de l'éclaircir font encore cruellement défaut. En Suisse, les sociétés cotées en bourse sont tenues de dévoiler dans leurs rapports de gestion la rémunération individuelle perçue par chaque membre de son conseil d'administration; les analyses portant sur ce segment d'entreprises sont donc nombreuses et statistiquement fouillées. Mais l'essentiel du tissu économique suisse est constitué de milliers de sociétés privées, non cotées en bourse, pour lesquelles il n'existe aucune obligation de rendre publiques les rémunérations des administrateurs. L'enquête de la fondation Swiss Board Institute se concentre sur ce type de sociétés.

La fondation Swiss Board Institute, sans but lucratif, a été créée en 2011 par Tibère Adler (administrateur, ancien directeur général du groupe Edipresse) et par trois professeurs de l'Université de Genève, faculté des HEC: Marie-Noëlle Zen-Ruffinen (avocate), Gilbert Probst (également Managing Director au World Economic Forum) et Jean-Paul Vulliéty (avocat). Se situant au carrefour des mondes académique et économique, la fondation a pour but la recherche et l'échange de connaissances relatives à l'activité des conseils d'administration et de leurs membres. La fondation organise un événement annuel, la Journée du conseil d'administration, qui réunit depuis 2011 plus de 200 administrateurs et dirigeants de Suisse romande.

Pour sa 3<sup>e</sup> édition de la Journée du conseil d'administration du 30 janvier 2014, organisée en partenariat avec la business school IMD à Lausanne, la fondation présentera les résultats de l'enquête qu'elle a commandée sur la rémunération des administrateurs des sociétés non cotées en bourse.

Le projet a été dirigé par Vincent Tattini, collaborateur scientifique de la fondation (par ailleurs avocat à Genève), avec le soutien de Marc-Olivier Boldi, collaborateur scientifique à l'Institut de recherches en statistiques de l'Université de Genève.

*Tibère Adler*  
*Président du conseil de fondation*  
[www.swissboardinstitute.ch](http://www.swissboardinstitute.ch)

## II. L'essentiel en bref

Deux tiers des administrateurs sont rémunérés pour leur activité au sein des conseils d'administration.

La rémunération individuelle par mandat s'élève en moyenne à CHF 42'710.- (médiane: CHF 24'600).

Une forte majorité d'administrateurs (environ 80%) indique recevoir une rémunération fixe. Environ 20% annoncent percevoir une rémunération en tout ou partie variable. Cette dernière est majoritairement fondée sur le temps consacré à l'exécution du mandat, ou alors sur la base de la profitabilité de l'entreprise.

Seuls 4.4% des administrateurs indiquent ne pas percevoir de rémunération fixe. La rémunération horaire des administrateurs percevant une rémunération variable s'élève majoritairement à CHF 300.-.

Environ 30% des conseils d'administration se réunissent entre 3 et 4 fois par année. Une proportion équivalente se réunit entre 5 et 6 fois par année.

Environ 30% des conseils d'administration durent entre 2 et 3 heures. Environ 20% durent plus d'une demi-journée.

La préparation des conseils d'administration requiert pour 50% des administrateurs entre 1 et 5 heures de travail. 9% des administrateurs y consacrent entre 5 et 10 heures et environ 20% y consacrent entre 10 et 15 heures.

Plus de deux tiers des administrateurs exercent plus d'un mandat et environ 50% des administrateurs exercent entre deux et six mandats.

La hauteur de la rémunération des administrateurs n'est pas corrélée à l'ancienneté des mandats. Au contraire, les rémunérations les plus élevées concernent des mandats récents.

La durée moyenne des mandats d'administrateurs s'élève à 6.8 ans.

Les conseils d'administration sont en moyenne composés de 4.7 administrateurs.

Sur la base des données collectées durant l'enquête, la rémunération horaire statistique peut être déterminée par l'équation suivante: Rémunération = CHF 227.- \* nombre d'heure. En d'autres termes, selon notre enquête, un administrateur gagne CHF 227.- par heure consacrée à son mandat.

Plus de 84% des administrateurs sont satisfaits de leur rémunération.

Ces quelques chiffres résument de manière lapidaire, les résultats de l'enquête réalisée par le Swiss Board Institute durant le dernier trimestre 2013.

# III. Résultat de l'enquête

## A. Analyse individuelle par mandat d'administrateur

### 1. Introduction

La rémunération des membres des conseils d'administration a été analysée dans un premier temps sous l'angle personnel<sup>1</sup>. Ainsi, la présente section propose d'examiner les caractéristiques spécifiques attachées au mandat d'administrateur.

Sur la base des données collectées, les éléments suivants ont fait l'objet d'une analyse<sup>2</sup>:

- le niveau de la rémunération pour l'ensemble des fonctions associées au mandat;
- la structure de la rémunération (fixe, variable et en nature);
- la description du conseil d'administration;
- le mode de travail du conseil d'administration;
- les prestations supplémentaires facturées à l'entreprise par l'administrateur.

### 2. Rémunération des mandats

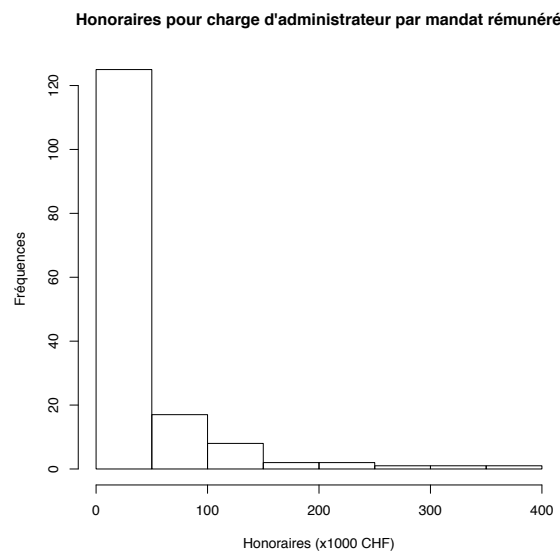
#### a) Rémunération et satisfaction

Sur la base des informations collectées lors de l'enquête (264 réponses exploitables), 67.4% des administrateurs indiquent être rémunérés pour l'exercice de leurs fonctions d'administrateur.

La grande majorité des administrateurs, à savoir 84.2%, affirment être satisfaits du montant de leur rémunération. Le taux de satisfaction est ainsi très élevé, et cela indépendamment du montant de leur rémunération.

#### b) Rémunération totale par mandat pour la fonction d'administrateur

Sur la base des informations collectées lors de l'enquête (159 réponses exploitables), la rémunération moyenne par mandat pour la fonction d'administrateur s'élève à CHF 42'710.- et la médiane à CHF 24'600.-.



<sup>1</sup> A noter que le questionnaire limitait les réponses des administrateurs aux trois mandats les plus importants. Aucune donnée n'a ainsi été collectée durant l'enquête sur les mandats les moins significatifs de sorte qu'ils ne sont pas non plus pris en compte dans les résultats qui suivent.

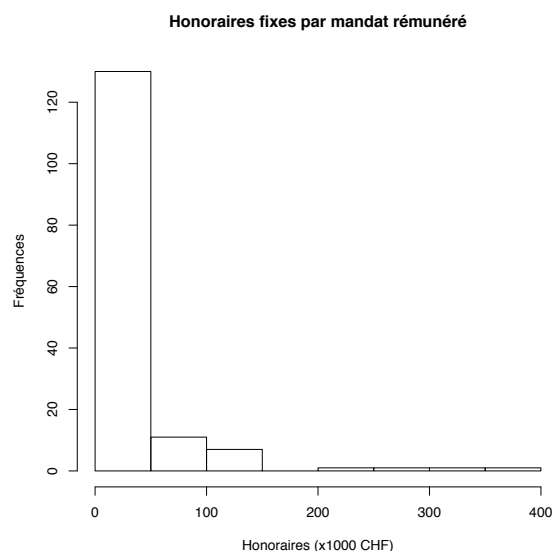
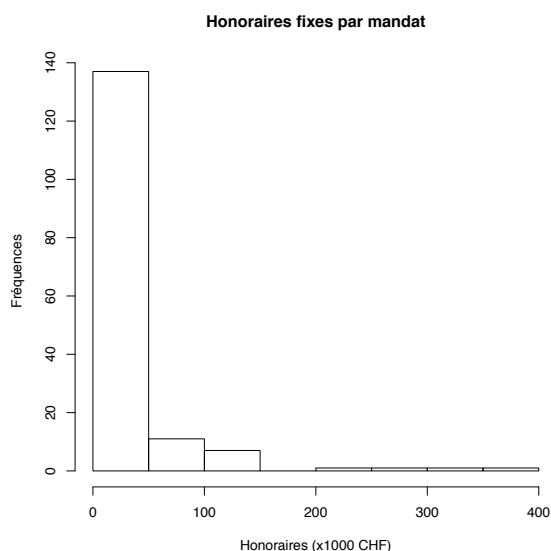
<sup>2</sup> Le lecteur intéressé trouvera des statistiques plus complètes en annexe.

## c) Rémunération fixe

La structure de la rémunération des administrateurs peut prendre différentes formes. La collecte des données était organisée de sorte à pouvoir distinguer la part fixe de la rémunération des administrateurs, de la part variable de leur rémunération.

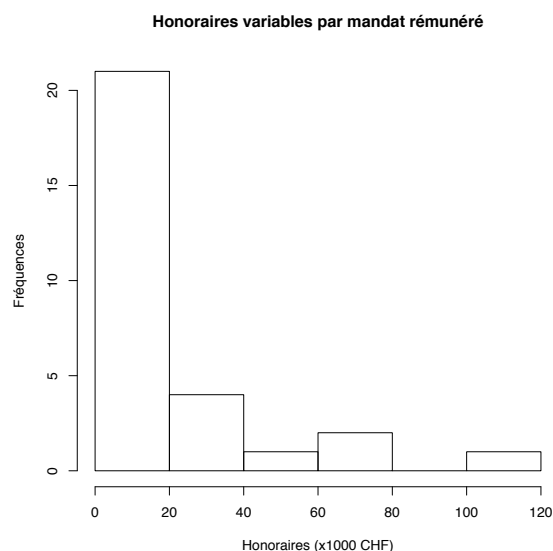
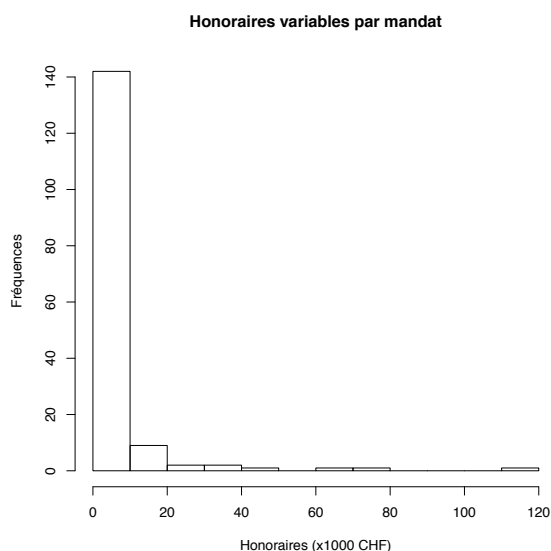
S'agissant des honoraires fixes (159 réponses exploitables), la rémunération moyenne perçue par les administrateurs s'établit en 2012 à CHF 36'380.-, la rémunération médiane à CHF 20'000.-. Parmi les réponses prises en compte, seuls 4.4% des administrateurs indiquent ne pas percevoir de rémunération fixe.

La rémunération fixe moyenne par mandat rémunéré s'élève ainsi à CHF 38'060.- et la médiane à CHF 21'000.-.



## d) Rémunération variable

S'agissant ensuite des honoraires variables (159 réponses exploitables), 18.2% des administrateurs indiquent percevoir une rémunération variable. La rémunération moyenne s'élève à CHF 4'135.- et la médiane à 0.-. Si l'on ne prend en compte que les mandats qui font l'objet d'une rémunération variable, la moyenne s'élève ainsi à CHF 22'670.- et la médiane à CHF 12'800.-.



### e) Rémunération en nature

S'agissant de la rémunération, l'enquête voulait encore déterminer si les administrateurs bénéficient de prestations en nature fournies par l'entreprise au conseil de laquelle ils siègent.

Les résultats de l'enquête mettent en évidence que seuls 4,5% (178 réponses exploitables) des administrateurs concernés perçoivent une rémunération en nature de sorte qu'en 2014, nous pouvons tenir cette forme de rémunération pour marginale.

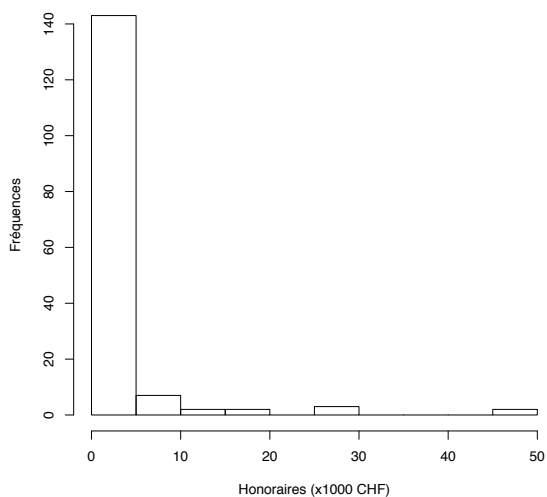
### f) Rémunération pour participation aux comités spéciaux

Une partie des administrateurs fait état d'une rémunération pour leur participation à des comités spéciaux.

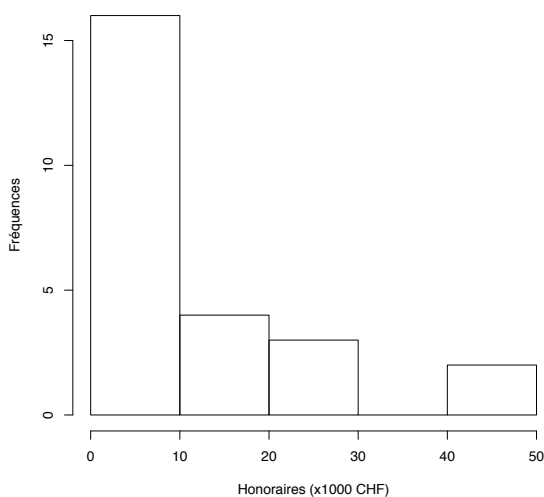
Sur la base des informations collectées lors de l'enquête, 18,2% (159 réponses exploitables) des administrateurs indiquent percevoir une rémunération pour leur participation à des comités spéciaux. La rémunération moyenne perçue s'élève à CHF 2'197.- et la rémunération médiane à CHF 0.-.

Si l'analyse ne prend en compte que les administrateurs rémunérés pour leur participation à des comités spéciaux, la moyenne s'établit ainsi à CHF 13'970.- et la médiane à CHF 10'000.-.

Honoraires par mandat pour comités



Honoraires par mandat rémunéré pour comités

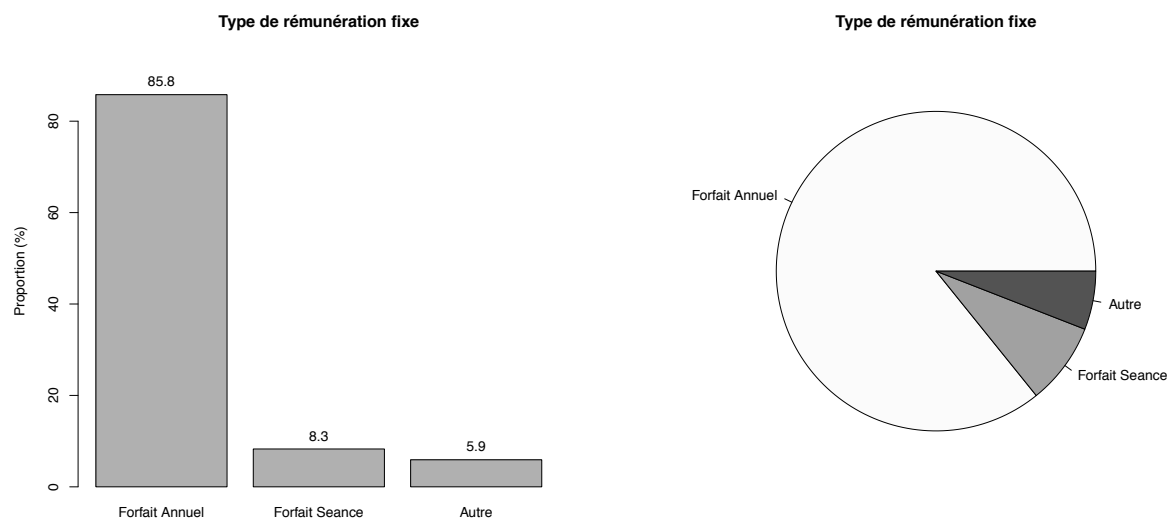


## 3. Structure de la rémunération

### a) Part fixe de la rémunération

Parmi les administrateurs indiquant percevoir une rémunération, 94.4% (169 réponses exploitables) déclarent bénéficier d'une rémunération fixe.

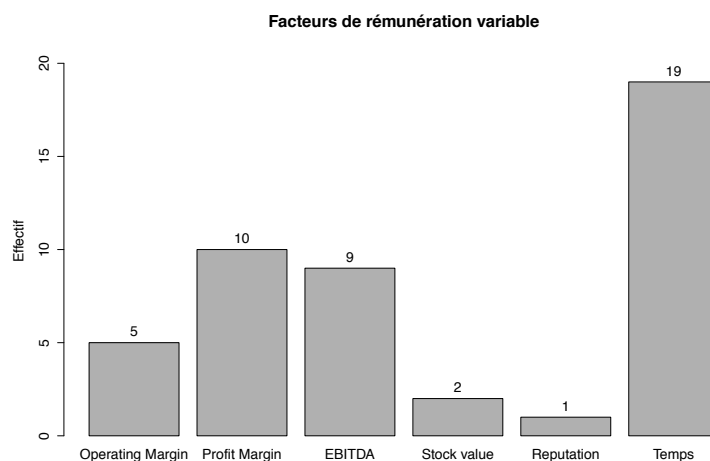
Une écrasante majorité des administrateurs qui ont répondu à l'enquête sont ainsi rémunérés par forfait annuel.



### b) Part variable de la rémunération

Parmi ceux des administrateurs ayant indiqué percevoir une rémunération variable (46 réponses exploitables), force est de constater que la rémunération variable est habituellement calculée sur la base du temps consacré au mandat.

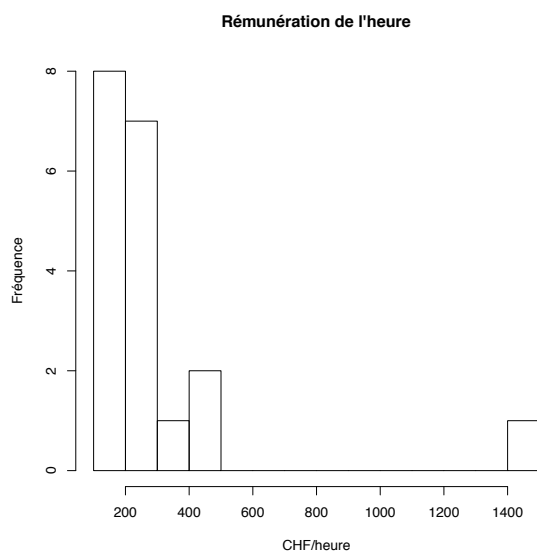
A noter tout de même que 50% des administrateurs ayant indiqué percevoir une rémunération variable voient leur rémunération déterminée par la rentabilité de l'entreprise (operating margin, profit margin, EBITDA).





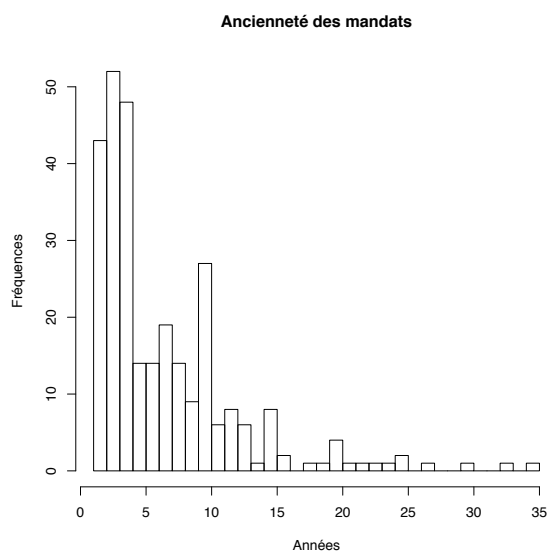
### c) Tarif horaire de la rémunération

Comme mentionné préalablement, les rémunérations variables sont en majorité fondées sur le temps consacré à l'exécution du mandat. La rémunération des administrateurs indiquant percevoir des honoraires s'élève majoritairement à un montant de l'ordre CHF 300.- l'heure.

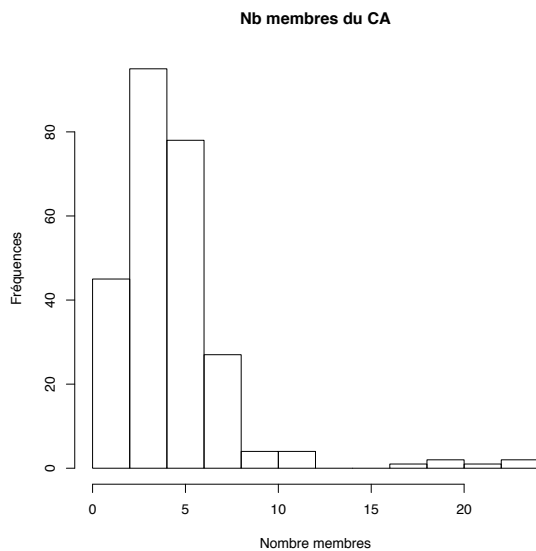


### 4. Le conseil d'administration: organisation et fonctionnement

Sur la base des informations collectées lors de l'enquête (287 réponses exploitables), la durée moyenne des mandats d'administrateur s'élève à 6.8 ans et la durée médiane à 5 ans.

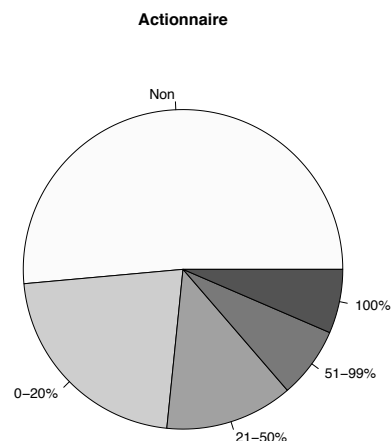
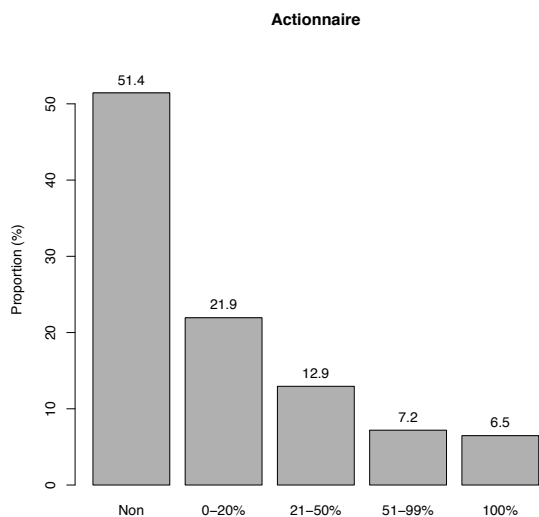


En moyenne (259 réponses exploitables), les conseils d'administration sont formés de 4.7 administrateurs, et de 4 administrateurs en médiane.



Environ 50% (278 réponses exploitables) des administrateurs ayant pris part à l'enquête sont actionnaires de l'entreprise au conseil de laquelle ils siègent.

Une minorité de ces administrateurs – 6.5% – sont actionnaires à 100% de la société au conseil de laquelle ils siègent. Les 42% restants se partagent entre actionnaires minoritaires (34.8%) et actionnaires majoritaires (7.2%).

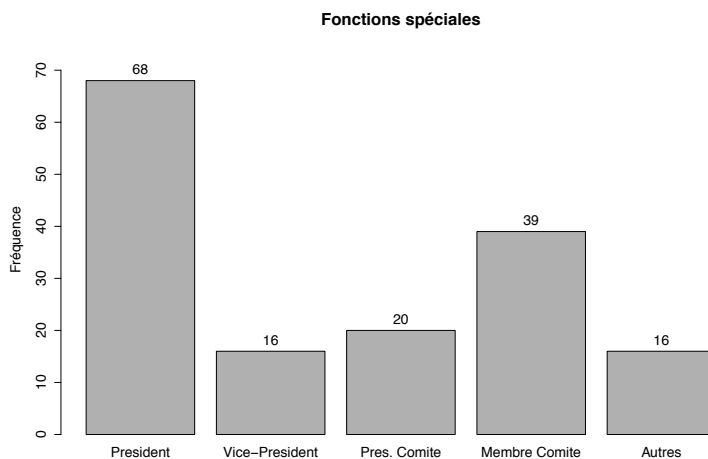


Sur la base des informations collectées lors de l'enquête, il apparaît que 38% (278 réponses exploitables) des administrateurs cumulent des fonctions dirigeantes avec leur charge d'administrateur.

Dans 69.8% (278 réponses exploitables), les fonctions de CEO et de président du conseil d'administration sont distinctes.

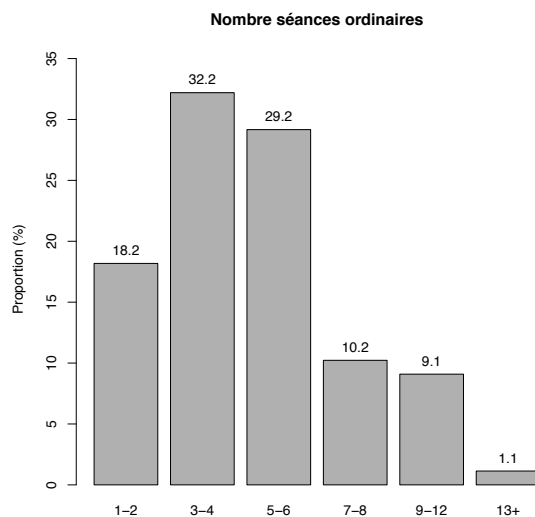
Enfin, 51.8% (278 réponses exploitables) des administrateurs indiquent exercer au moins une fonction spéciale pour le conseil d'administration. La fonction spéciale la plus citée est celle de président du conseil.

Comme cette question autorisait plusieurs réponses, il ne s'agit pas ici de proportions.

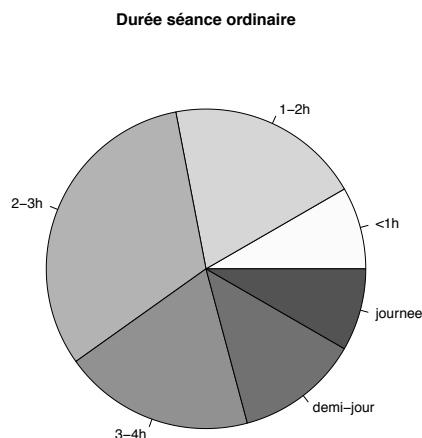
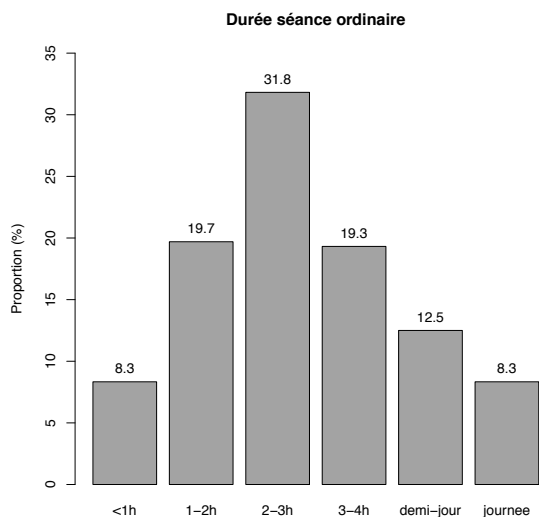


## 5. Charge de travail

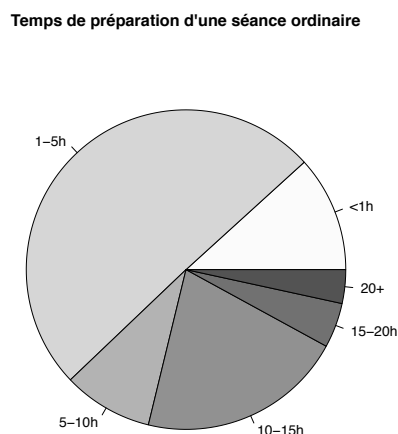
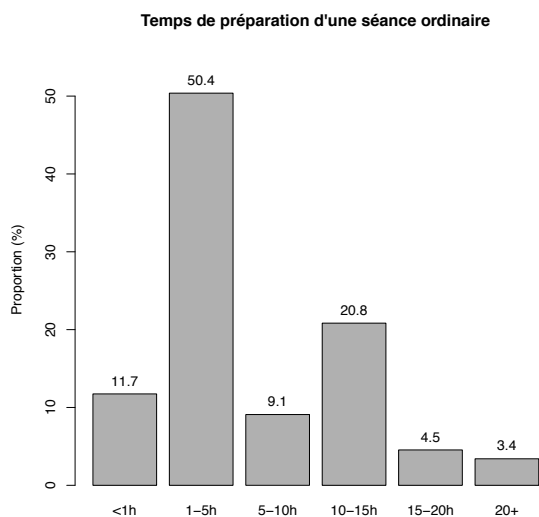
La charge de travail des administrateurs se répartit entre séances du conseil d'administration et préparation de ces séances. Ainsi en 2012, 32.2% (264 réponses exploitables) des conseils d'administration se sont réunis entre 3 et 4 fois sur l'année, 29.2% des conseils d'administration entre 5 et 6 fois, 20% des conseils d'administration siègent une à deux fois l'an et enfin 20% siègent 7 fois et plus.



Les séances des conseils d'administration (31.8%) durent majoritairement entre 2 et 3 heures. Environ 28% des séances des conseils d'administration durent de 1 à 2 heures. Environ 20% des séances des conseils d'administration durent plus d'une demi-journée.

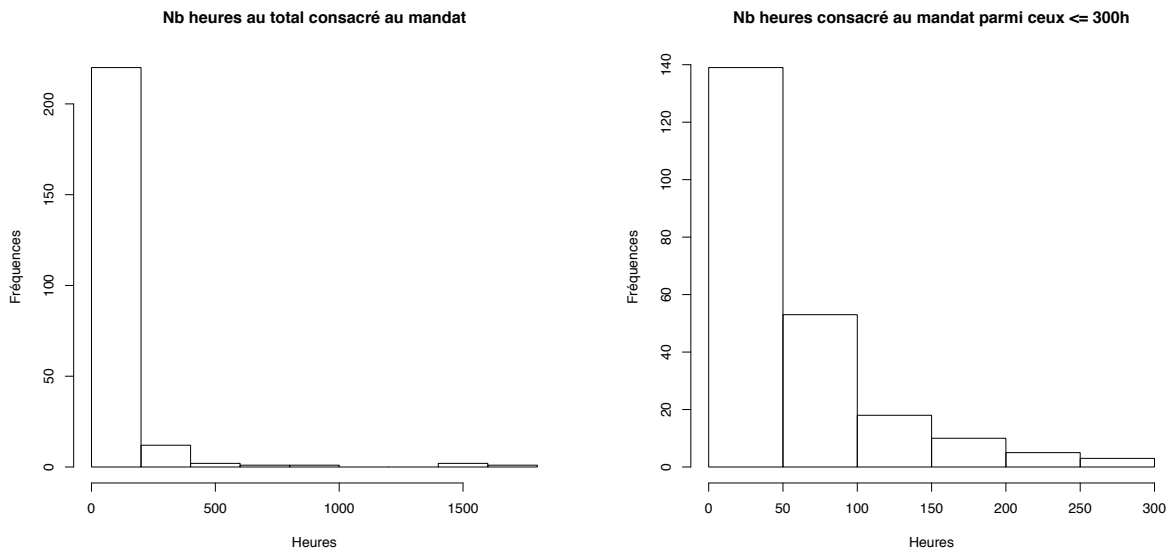


Pour environ 50% des administrateurs, la préparation des séances de conseil d'administration requiert entre 1 et 5 heures. Environ 9% des administrateurs consacrent entre 5 et 10 heures à la préparation des séances. Enfin, 20.8% des administrateurs consacrent entre 10 et 15 heures à la préparation des séances du conseil d'administration:



S'agissant ensuite de la durée totale consacrée en 2012 au mandat d'administrateur, il ressort de l'enquête (239 réponses exploitables) qu'en moyenne 98.5 heures au total ont été consacrées par mandat, et 50 heures en médiane.

Si l'on ne prend pas en compte 11 réponses indiquant plus de 300 heures, la durée totale consacrée au mandat en 2012 s'élève à 62.6 heures en 2012, et à 45 heures en médiane.

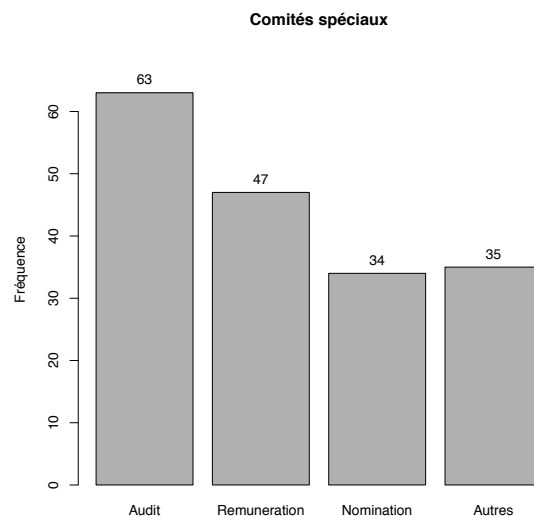


A noter que 49.2% (264 réponses exploitables) des conseils d'administration utilisent également un mode de décision par voie de circulation.

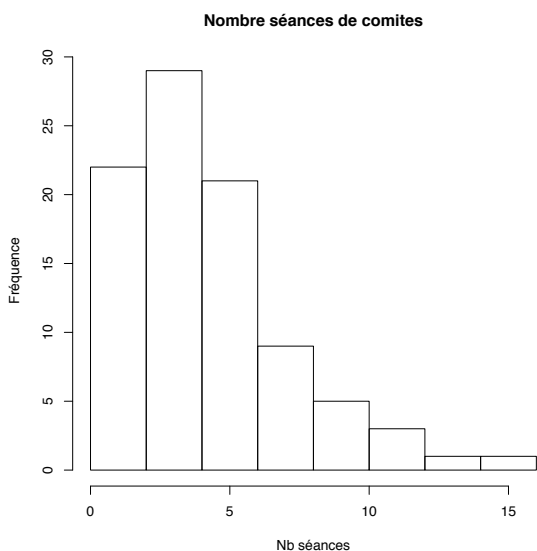
### 6. Existence des comités spéciaux

S'agissant de l'organisation des conseils d'administration, il ressort des résultats de l'enquête que 38.9% (262 réponses exploitables) des conseils d'administration comprennent des comités spéciaux.

Parmi ceux-ci, sont cités les comités ci-dessous (il ne s'agit pas de proportions car plusieurs réponses étaient possibles):

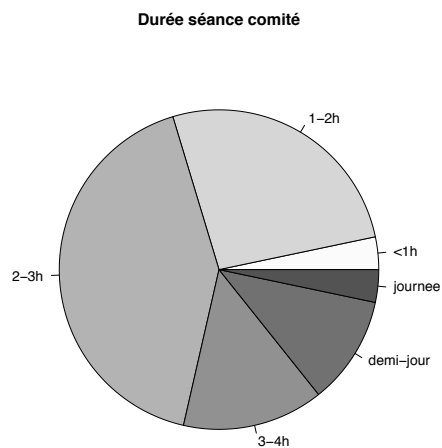
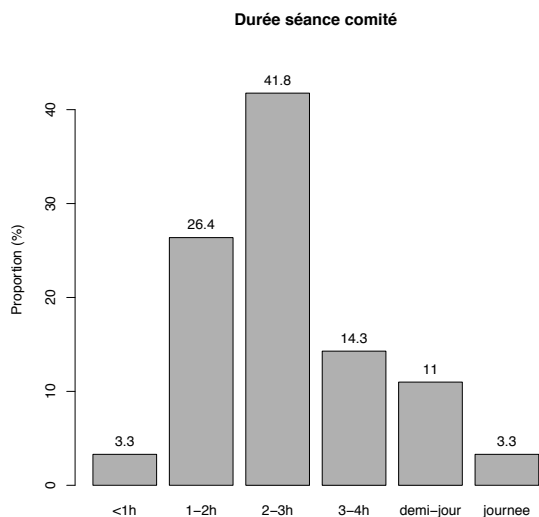


Lorsque ces comités existent (91 réponses exploitables), ils ont tenu en moyenne 4.8 séances en 2012.



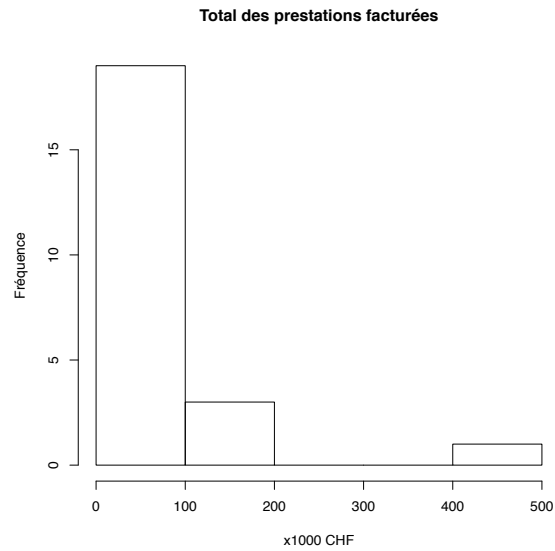
La durée des séances des comités spéciaux peut être résumée comme suit:

- Les séances des comités spéciaux (41.8%) durent majoritairement entre 2 et 3 heures.
- Environ 29.7% des séances des comités spéciaux durent moins de 2 heures.
- Environ 14.3% des séances des comités spéciaux durent plus d'une demi-journée.

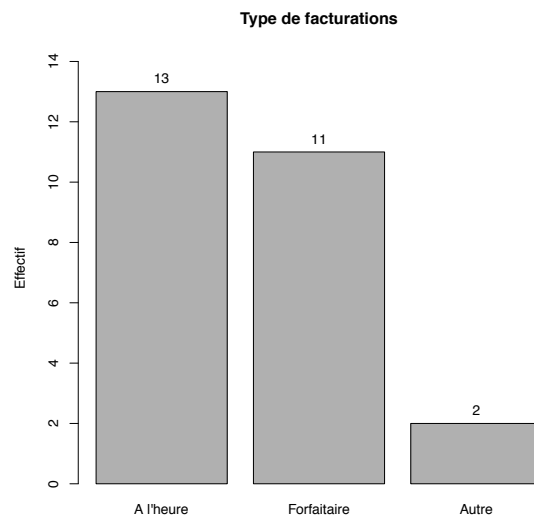


## 7. Autres prestations facturées

En sus des honoraires réguliers attachés à l'exercice de la fonction d'administrateur (159 réponses exploitables), 17.0% des administrateurs indiquent avoir facturé des prestations supplémentaires en 2012. Sur 23 réponses exploitables, la facturation totale moyenne en sus des honoraires d'administrateur en 2012 est de CHF 63'190.- et de CHF 20'000.- en médiane.



Ces prestations additionnelles sont facturées pour la majorité en fonction du temps consacré, alternativement sur une base forfaitaire (réponses multiples possibles):



## B. Analyse globale des mandats par administrateur

Cette seconde partie détaille par administrateur les réponses fournies lors de l'enquête. Chaque administrateur peut exercer plusieurs mandats et, si certaines caractéristiques sont liées aux mandats, d'autres sont propres à l'administrateur lui-même. Comme indiqué lors de l'enquête, l'ensemble des informations personnelles fournies volontairement (section «Informations personnelles») ont été exclues de l'analyse.

Sur la base des données collectées, les éléments suivants ont fait l'objet d'une analyse:

- la rémunération totale perçue par administrateur pour l'ensemble des mandats (activité d'administrateurs et comités spéciaux);
- la rémunération pour la charge d'administrateur uniquement;
- la rémunération pour la participation à des comités spéciaux uniquement;
- le nombre de mandats par personne.

Des analyses croisées entre la rémunération totale d'une part et le nombre de mandats d'autre part figurent plus avant dans le rapport.

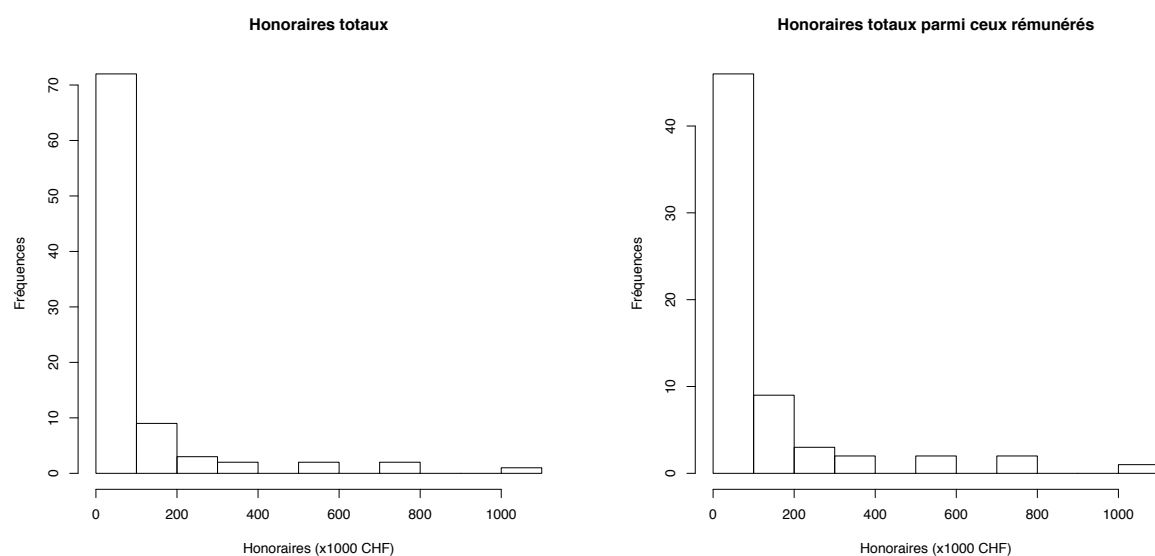
### 1. Rémunération totale par administrateur

La rémunération globale pour les mandats d'administrateur, y compris les éventuelles participations à des comités spéciaux, s'élève en moyenne à CHF 91'810.- par année (médiane: CHF 27'000). Si l'on ne prend en compte que les mandats rémunérés, la rémunération moyenne s'élève à CHF 128'500.- (médiane: CHF 55'000.-).

La rémunération par mandat des membres des conseils d'administration se situe en moyenne à CHF 42'710.- (médiane: CHF 24'600).

Le niveau de rémunération n'est pas corrélé à l'ancienneté des mandats, au contraire. Les rémunérations les plus élevées concernent des mandats récents.

Si seuls les administrateurs indiquant une rémunération sont pris en considération (65 réponses exploitables), la rémunération moyenne s'établit à CHF 128'500.- et alors que la médiane s'établit à CHF 55'000.-. La médiane des mandats rémunérés met en exergue la forte disparité des rémunérations perçues par les administrateurs.

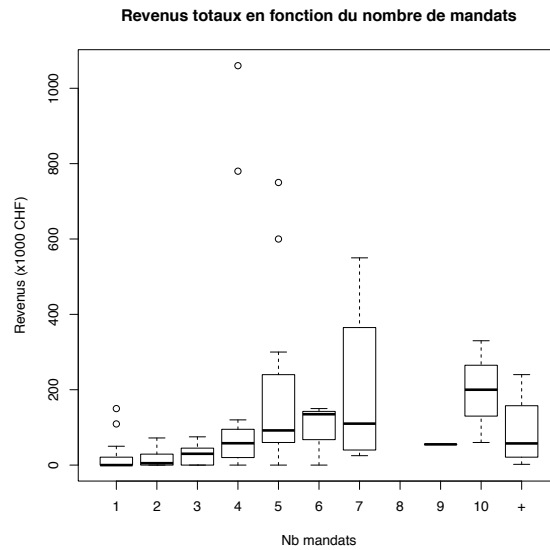


On relève que le nombre de mandats exercés par administrateur n'est que partiellement corrélé à la hauteur de la rémunération. L'analyse croisée qui suit illustre que la dispersion des rémunérations est également très variable en fonction du nombre de mandats<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> A noter que, pour certaines catégories, le nombre d'observations est trop faible pour que la dispersion soit statistiquement représentative.



Le nombre de mandats n'est ainsi pas le facteur déterminant pour la rémunération totale.

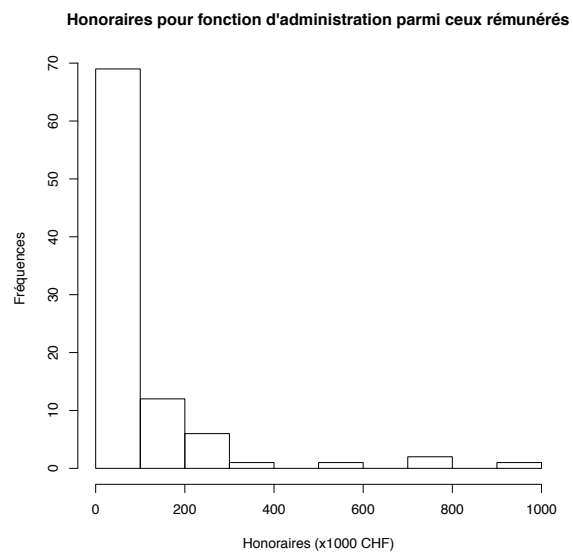
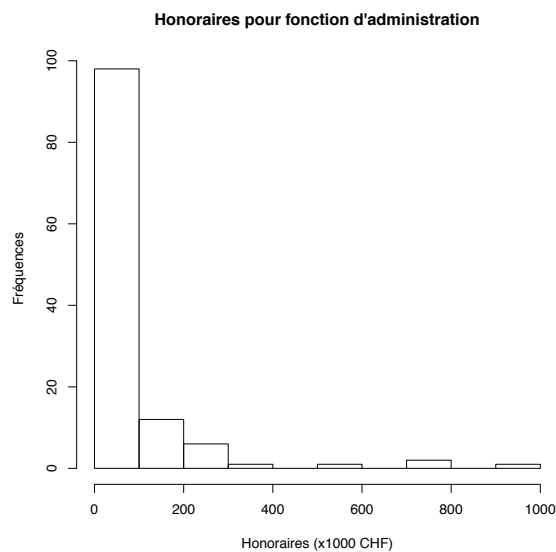


## 2. Rémunération pour la charge d'administrateur uniquement

Sur la base des informations collectées lors de l'enquête (121 réponses exploitables), la rémunération totale en 2012 pour la charge d'administrateur s'établit en moyenne à CHF 77'530.- et à CHF 30'000.- en médiane.

A l'instar des résultats obtenus pour la rémunération totale, une grande disparité dans les montants marque les résultats. Parmi les réponses retenues, environ 15% des administrateurs indiquent ne percevoir aucune rémunération.

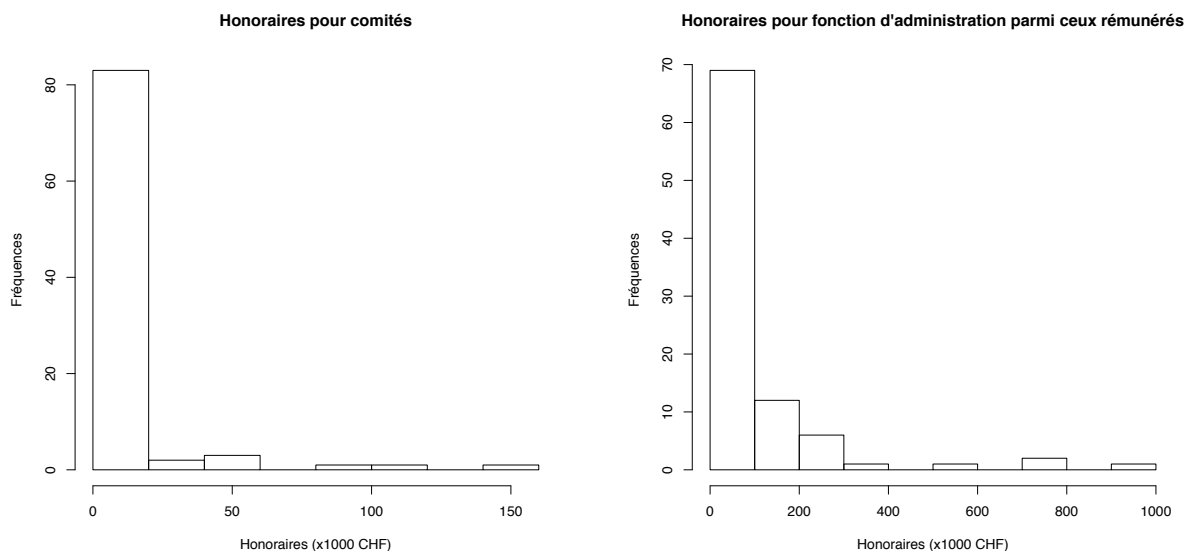
Si l'analyse ne prend en compte que les administrateurs rémunérés, la rémunération moyenne totale pour la charge d'administrateur s'établit à CHF 102'000.- et la médiane à CHF 50'000.-.



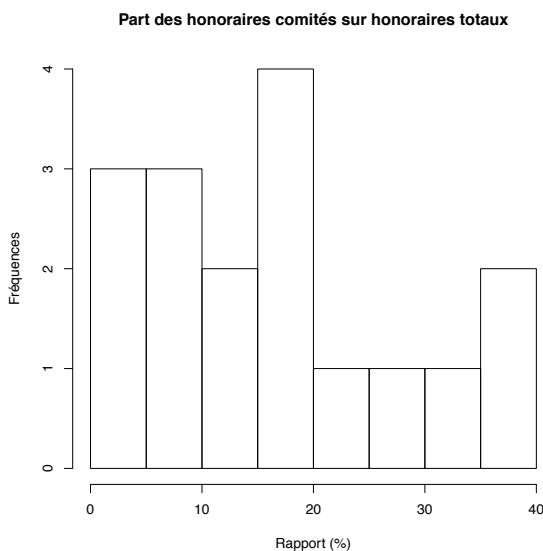
La très grande diversité des rémunérations corrélée au fait que plus des deux tiers des administrateurs exercent plusieurs mandats rend les comparaisons au niveau individuel très ardues.

### 3. Rémunération pour les comités spéciaux uniquement

Sur la base des informations collectées lors de l'enquête (91 réponses exploitables), la rémunération moyenne perçue en 2012 par les administrateurs pour leur participation à des comités spéciaux s'établit à CHF 7'373.- et la médiane à CHF 0.-. Si l'analyse ne prend en compte que les administrateurs rémunérés pour leur participation à des comités spéciaux (17 réponses exploitables), la rémunération moyenne s'établit alors à CHF 39'460.- et la médiane à CHF 20'000.-.



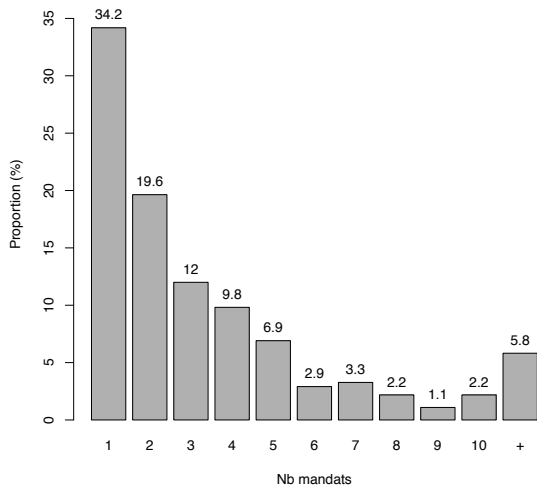
Ces résultats doivent cependant être relativisés. En effet, le nombre d'administrateurs indiquant une rémunération pour une charge dans un comité spécial est très faible, sans que nous puissions déterminer si cela est dû au fait que les administrateurs qui ont répondu ne participent à aucun comité spécial ou que ces derniers ne sont pas rémunérés pour cette charge. A noter que pour les administrateurs concernés, la rémunération perçue pour cette tâche représente 16.5% de leur rémunération totale et 15.2% en médiane.



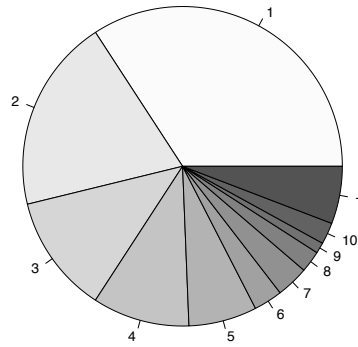
#### 4. Nombre de mandats par personne

S'agissant enfin du nombre de mandats exercés par les administrateurs qui ont pris part à l'enquête, il ressort des résultats de l'enquête qu'environ deux tiers des administrateurs (275 réponses exploitables) exercent plus d'un mandat.

Nombre de mandats par personne



Nombre de mandats par personne

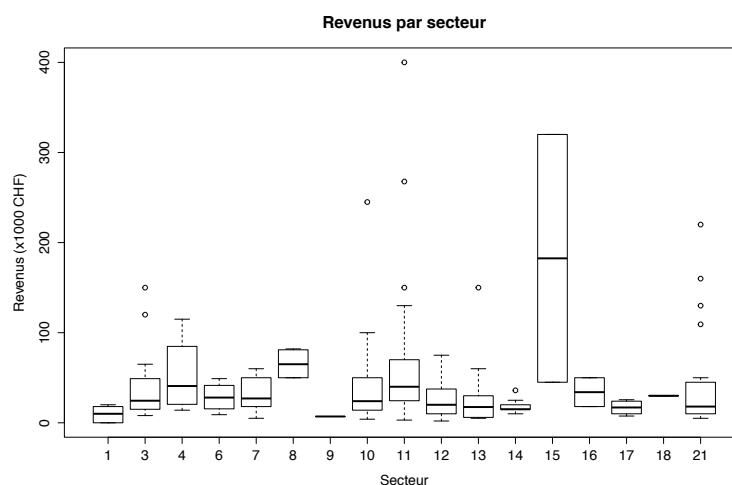


## IV. Analyse croisée

Les liens unissant la rémunération du mandat et différents facteurs propres à l'entreprise (taille, secteur, etc.) ou le travail effectué (fonction, nombre d'heures, etc.) permettent de mettre en évidence plusieurs caractéristiques.

### A. Rémunération par secteur

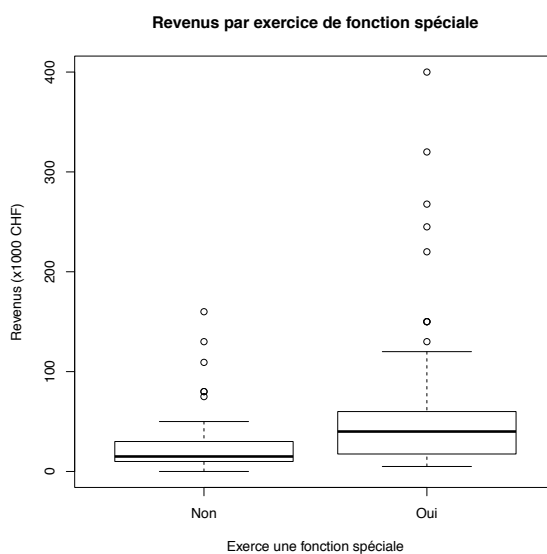
L'analyse des rémunérations totales des mandats d'administrateur par secteur d'activité ne met pas en évidence de divergence notable. On observe davantage de variations au sein de chaque secteur que d'un secteur à l'autre.



### B. Rémunération par exercice de fonctions spéciales

Les rémunérations versées aux administrateurs sont plus importantes lorsque ceux-ci exercent des fonctions spéciales, étant précisé que les rémunérations sont très hétérogènes.

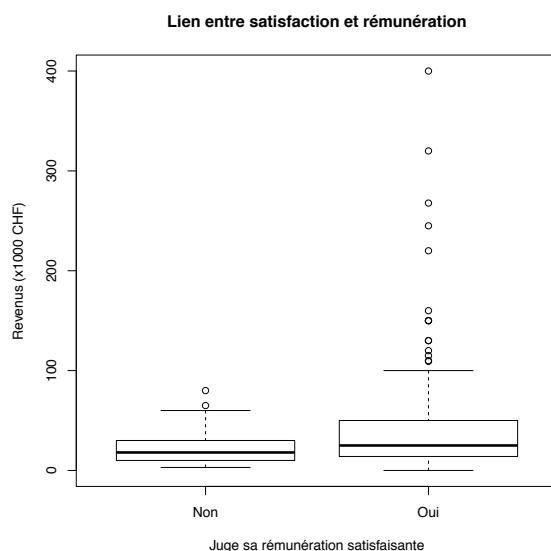
Ceci s'explique notamment par le fait que la rémunération dépend des fonctions exercées.



### C. Satisfaction quant à la rémunération

Il ressort de l'enquête que les administrateurs sont généralement satisfaits de leur rémunération.

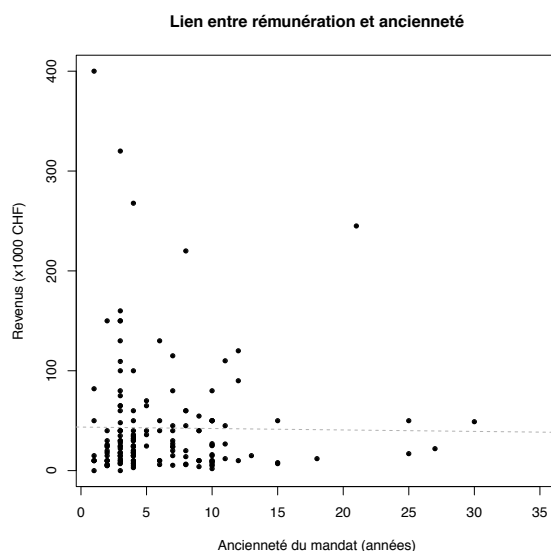
En détail, on relève que les rémunérations des personnes satisfaites sont certes plus élevées en médiane, mais aussi et surtout plus hétérogènes.



### D. Niveau de rémunération et ancienneté de mandat

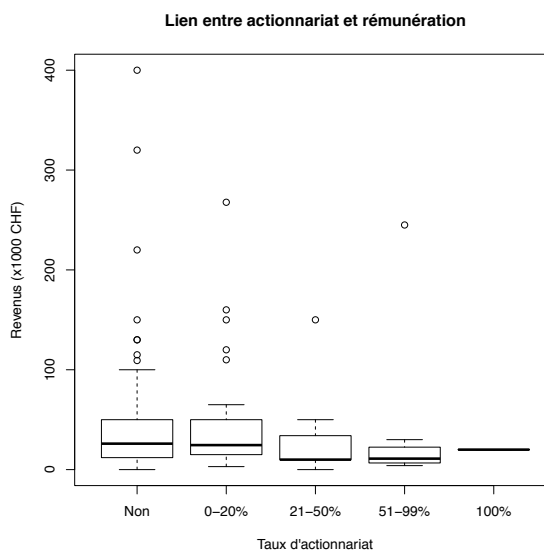
Les informations collectées lors de l'enquête ne permettent en aucun cas d'établir une corrélation entre l'évolution de la rémunération et l'ancienneté (droite de régression en pointillé).

Les rémunérations les plus élevées concernent cependant des mandats récents.



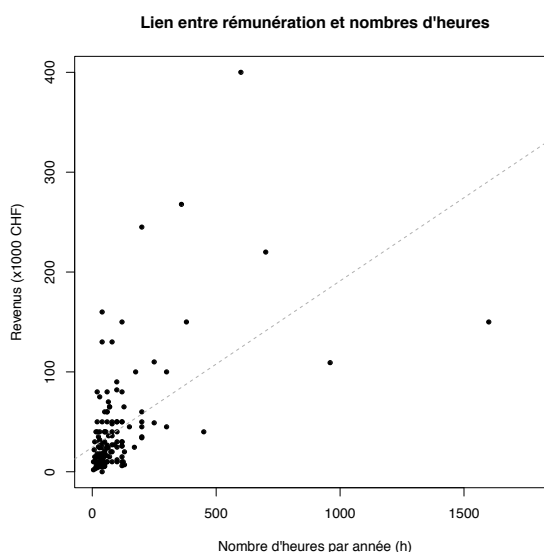
## E. Lien entre actionariat et rémunération

Les informations collectées lors de l'enquête permettent de distinguer le groupe des administrateurs actionnaires détenant moins de 20% des titres de la société. Ce groupe affiche une rémunération médiane d'environ CHF 20'000.-. Le groupe des administrateurs actionnaires détenant plus de 20% de capital-actions affiche une rémunération médiane d'environ CHF 10'000.-. A noter que ces résultats ne doivent pas être surinterprétés car la majorité des personnes ayant répondu ne sont pas actionnaires de la société pour laquelle ils exercent leur mandat.



## F. Rémunération et nombre d'heures attribuées au mandat

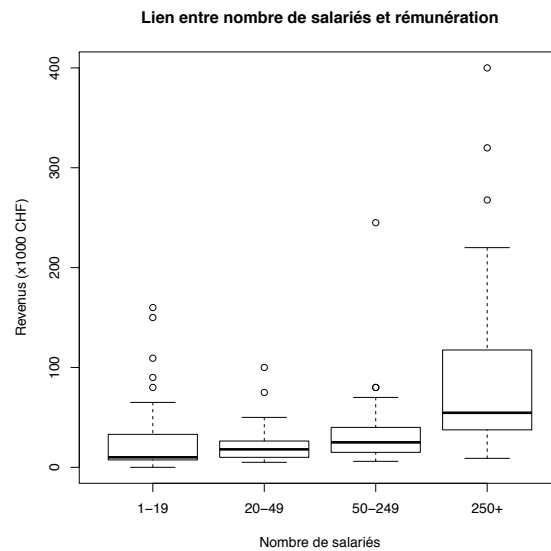
Sans surprise, les données collectées lors de l'enquête mettent en évidence que la rémunération augmente avec le nombre d'heures effectuées pour le mandat.



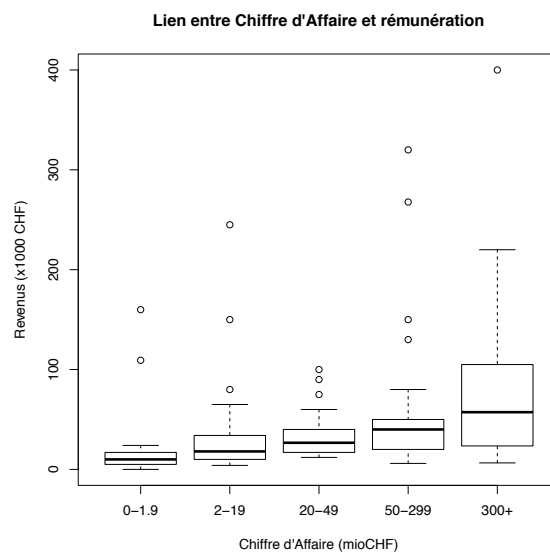
Sur la base du lien entre rémunération et nombre d'heures attribuées par mandat, il est possible de déterminer la droite de régression suivante: «Rémunération = CHF 24'533.70 + 166.6 x Nb heures». Cela signifie que la rémunération démarre en moyenne à CHF 24'533.70 et que chaque heure attribuée au mandat augmente la rémunération de CHF 166.60.

Ce modèle est évidemment insatisfaisant notamment parce qu'aucune rémunération n'y est perçue sans heure travaillée. Si l'on tient compte de cette contrainte, l'équation de rémunération est la suivante «Rémunération = 227.- x Nb heures». En moyenne<sup>4</sup> donc, la rémunération horaire pour la charge d'administrateur est de CHF 227.-/heure.

## G. Rémunération par taille d'entreprise et chiffre d'affaires



Malgré la grande disparité des rémunérations au sein de chaque catégorie de taille d'entreprises, la rémunération est plus importante pour les mandats dans les entreprises de plus grande taille. Si l'on prend la rémunération médiane comme référence, la rémunération pour la catégorie «20-49 EPT» est supérieure de CHF 8'000.- à la catégorie «1-19 EPT» et inférieure de CHF 7'000.- à la catégorie «50-249 EPT». Celle-ci est à son tour inférieure de CHF 30'000.- à la catégorie «250+ EPT».



On observe un effet similaire si l'on examine le lien entre chiffre d'affaires de l'entreprise et rémunération du mandat d'administration.

<sup>4</sup> Le modèle de régression indique un R2 de 49%. La variation en heures explique donc environ 49% de la variation de la rémunération.

## V. Annexes

### A. Méthodologie et limites

La grande disparité des réponses obtenues lors de l'enquête ne permet pas aisément de tracer un profil moyen d'un membre de conseil d'administration. On note que les facteurs les plus étroitement corrélés avec la rémunération sont d'une part le temps attribué à la charge, et d'autre part les fonctions exercées ainsi que la taille de l'entreprise pour laquelle le mandat est exercé. Le nombre de réponses reçues reste modeste. Le taux de participation n'est pas déterminé. En effet, les différents acteurs ayant transmis le lien du questionnaire l'ont fait par l'intermédiaire de courriers électroniques, de newsletters, de liens sur une page web, etc.

Dans l'ensemble, les résultats ne sont pas représentatifs de l'ensemble des entreprises suisses romandes non cotées. La majorité des entreprises concernées ont leur siège dans les cantons de Genève et de Vaud. A cela s'ajoute que les grandes entreprises sont surreprésentées dans l'échantillon.

La prochaine enquête prendra en considération ces différents éléments pour toucher l'ensemble de population visée.

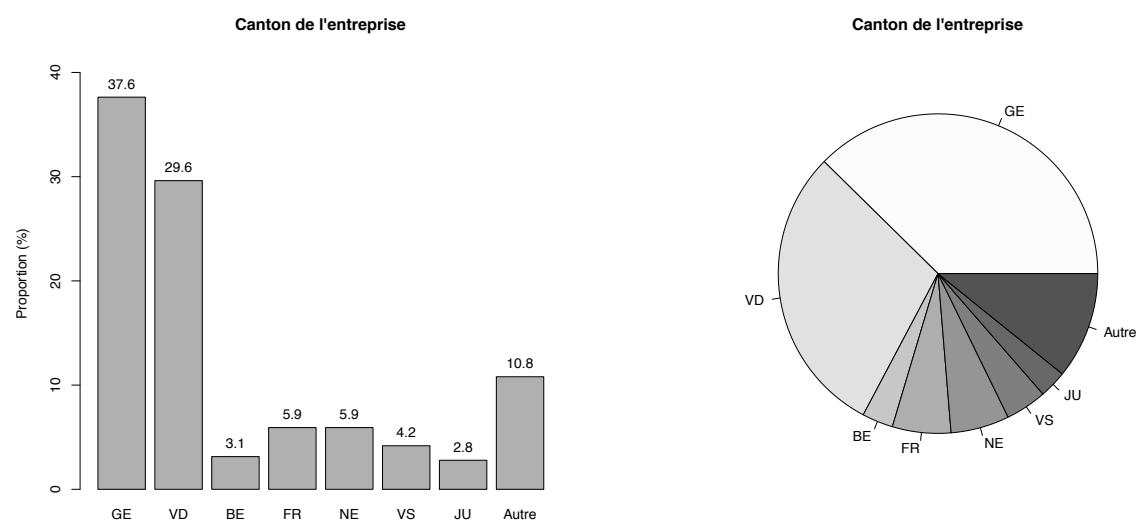
### B. Caractéristiques des entreprises

Les données collectées permettent d'évaluer la représentativité de l'échantillon récolté ou, plus précisément, quelle population d'entreprises a été touchée par l'enquête. Cette section rapporte les caractéristiques des entreprises dans lesquelles les mandats d'administrateur sont effectués.

A titre de comparaison, on trouvera les statistiques de l'Office fédéral de la statistique (OFS). La comparaison est toutefois limitée et réclame de la prudence, dans la mesure où les statistiques de l'OFS incluent les entreprises cotées qui ne sont pas concernées par la présente étude.

#### 1. Siège des entreprises

Les cantons où siègent les entreprises concernées sont (proportions sur 287 répondants):

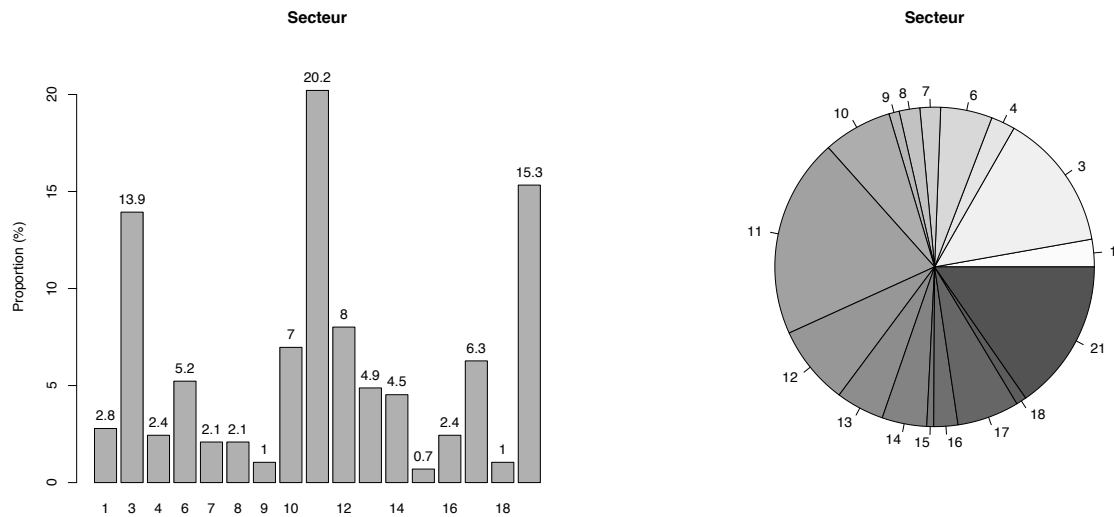


Par rapport aux chiffres de l'OFS, le Canton de Genève est légèrement surreprésenté par rapport au Canton de Vaud. Le Canton du Valais est légèrement sous-représenté. Le bilinguisme du Canton de Berne lui réserve un statut particulier. Si on le considère comme partie de la population cible, alors il est très fortement sous-représenté dans l'échantillon, puisqu'il devrait représenter environ un tiers des entreprises.



## 2. Secteurs d'activité

Les secteurs d'activité des entreprises concernées sont les suivants (287 réponses exploitables):



### Les codes des secteurs sont les suivants:

- |   |   |
|---|---|
| <b>1</b> Agriculture, sylviculture et pêche   | <b>12</b> Activités immobilières  |
| <b>2</b> Industries extractives   | <b>13</b> Activités spécialisées, scientifiques et techniques   |
| <b>3</b> Industries manufacturières   | <b>14</b> Activités de services administratifs et de soutien  |
| <b>4</b> Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné     | <b>15</b> Administration publique   |
| <b>5</b> Production et distribution d'eau; assainissement, gestion des déchets et dépollution | <b>16</b> Enseignement  |
| <b>6</b> Construction   | <b>17</b> Santé humaine et action sociale   |
| <b>7</b> Commerce; réparation d'automobiles et motocycles                                     | <b>18</b> Arts, spectacles et activités récréatives   |
| <b>8</b> Transports et entreposage  | <b>19</b> Autres activités et services  |
| <b>9</b> Hébergement et restauration  | <b>20</b> Activités des ménages en tant qu'employeurs; activités indifférenciées des ménages en tant que productions de biens et services pour usage propre |
| <b>10</b> Information et communication  | <b>21</b> Activités extra territoriales   |
| <b>11</b> Activités financières et d'assurance  |   |

Les codes des secteurs utilisés proviennent de la Nomenclature générale des activités économiques (NOGA), utilisée comme référence par l'OFS et pour les registres fédéraux. Les statistiques de référence se trouvent en annexe.

On note immédiatement que 15% des entreprises sont classées dans la catégorie 21 - Activités extra territoriales. Or cette catégorie représente les consulats, ambassades et organisations internationales. Manifestement, une forte proportion des indications provient d'une mauvaise interprétation de cette catégorie.

### 3. Taille des entreprises

Les tailles des entreprises concernées sont (287 réponses exploitables) les suivantes:



Les grandes entreprises sont surreprésentées dans l'échantillon par rapport aux statistiques de l'OFS, puisqu'en 2011, les micro-entreprises de 9 salariés ou moins représentaient 90.1% des entreprises dans les cantons romands et dans le Canton de Berne. Cette différence statistique s'explique par le fait que les chiffres de l'OFS incluent et les entreprises cotées et les petites structures qui ne disposent pas de conseil d'administration. Cette comparaison montre que la population cible de l'enquête est très spécifique. Il est probable qu'elle soit composée d'entreprises assez petites car non cotées, mais assez grandes pour admettre une structure organisationnelle dotée d'un conseil d'administration.

### C. Analyse par répondant

Rémunération totale par personne en 2012

Type	Min	Quartile 1	Médiane	Moyenne	Quartile 3	Max	Ecart-type	N
<b>Tous</b>	0	0	27000	91810	75000	1060000	181382.5	91
<b>Parmi ceux rémunérés</b>	200	25000	55000	128500	135000	1060000	203643.2	65

Honoraires totaux par personne en 2012 classés par nombre de mandats

Type	Min	Quartile 1	Médiane	Moyenne	Quartile 3	Max	Ecart-type	N
<b>1</b>	0	0	0	19883	20500	150000	40230	20
<b>2</b>	0	0	5000	16546	29083	72000	23345	19
<b>3</b>	0	0	30000	27222	45000	75000	27653	9
<b>4</b>	0	20000	58000	182154	95000	106000	334439	13
<b>5</b>	0	60000	92000	195615	240000	750000	234552	13
<b>6</b>	0	67500	135000	95000	142500	150000	82614	3
<b>7</b>	25000	42500	110000	200000	316250	550000	214173	6
<b>8</b>	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0
<b>9</b>	55000	NA	55000	55000	55000	55000	NA	1
<b>10</b>	60000	135000	200000	196667	265000	330000	135031	3
<b>+</b>	2000	85775	57500	89275	116275	240100	104876	4

Honoraires pour charge administrative par personne en 2012

Type	Min	Quartile 1	Médiane	Moyenne	Quartile 3	Max	Ecart-type	N
Tous	0	1000	30000	77530	72000	970000	147870.6	121
Parmi ceux rémunérés	200	24250	50000	102000	102300	970000	162217.4	92

Honoraires pour participation aux comités spéciaux par personne en 2012

Type	Min	Quartile 1	Médiane	Moyenne	Quartile 3	Max	Ecart-type	N
Tous	0	0	0	7373	0	150000	23619.7	91
Parmi ceux rémunérés	400	10000	20000	39460	50000	150000	42337.6	17

## D. Analyse par mandat

### 1. Rémunération par mandat

Honoraires totaux par mandat pour la fonction d'administrateur

Type	Min	Quartile 1	Médiane	Moyenne	Quartile 3	Max	Ecart-type	N
Tous	0	10000	24600	42710	50000	400000	56881.3	159
Parmi ceux rémunérés	2000	10000	25000	43260	50000	400000	57037.5	157

Honoraires fixes par mandat pour la fonction d'administrateur

Type	Min	Quartile 1	Médiane	Moyenne	Quartile 3	Max	Ecart-type	N
Tous	0	10000	20000	36380	40000	400000	53330.6	159
Parmi ceux rémunérés	400	10000	21000	38060	40000	400000	53961.2	152

Honoraires fixes par mandat pour la fonction d'administrateur

Type	Min	Quartile 1	Médiane	Moyenne	Quartile 3	Max	Ecart-type	N
Tous	0	0	0	4135	0	120000	14257.0	159
Parmi ceux rémunérés	1	6000	12800	22670	25000	120000	26679.9	29

Honoraires pour les comités spéciaux

Type	Min	Quartile 1	Médiane	Moyenne	Quartile 3	Max	Ecart-type	N
Tous	0	0	0	2197	0	50000	7479.1	159
Parmi ceux rémunérés	1	4000	10000	13970	20000	50000	14031.2	25

### 2. Organisation de la rémunération

Rémunération variable par heure

Type	Min	Quartile 1	Médiane	Moyenne	Quartile 3	Max	Ecart-type	N
Tous	100	175	250	301.1	250	1500	306.6	19

### 3. Organisation du conseil d'administration

Ancienneté des mandats

	Min	Quartile 1	Médiane	Moyenne	Quartile 3	Max	Ecart-type	N
	1	3	5	6.8	10	35	5.6	287

Nombre de personnes dans le conseil d'administration

	Min	Quartile 1	Médiane	Moyenne	Quartile 3	Max	Ecart-type	N
	1	3	4	4.7	6	23	3.2	259

### 4. Mode de travail

Nombre d'heures annuellement consacrées au mandat

Type	Min	Quartile 1	Médiane	Moyenne	Quartile 3	Max	Ecart-type	N
Tous	1	25	50	98.5	99	1800	208.2	239
Parmi ceux ≤300h	1	24	45	62.6	80	300	59.8	228

Nombre de séances de comités spéciaux

	Min	Quartile 1	Médiane	Moyenne	Quartile 3	Max	Ecart-type	N
	1	3	4	4.8	6	15	3.1	91

### 5. Autres prestations facturées

Total des facturations de prestations supplémentaires

	Min	Quartile 1	Médiane	Moyenne	Quartile 3	Max	Ecart-type	N
	400	6750	20000	63190	75000	500000	108456.6	23

### 6. Description des entreprises

On reporte ici les statistiques de l'OFS en lien avec les descriptions des entreprises. Il s'agit d'une extraction de la base STATENT de données provisoires pour 2011. La date de référence est le 31.12.2011.

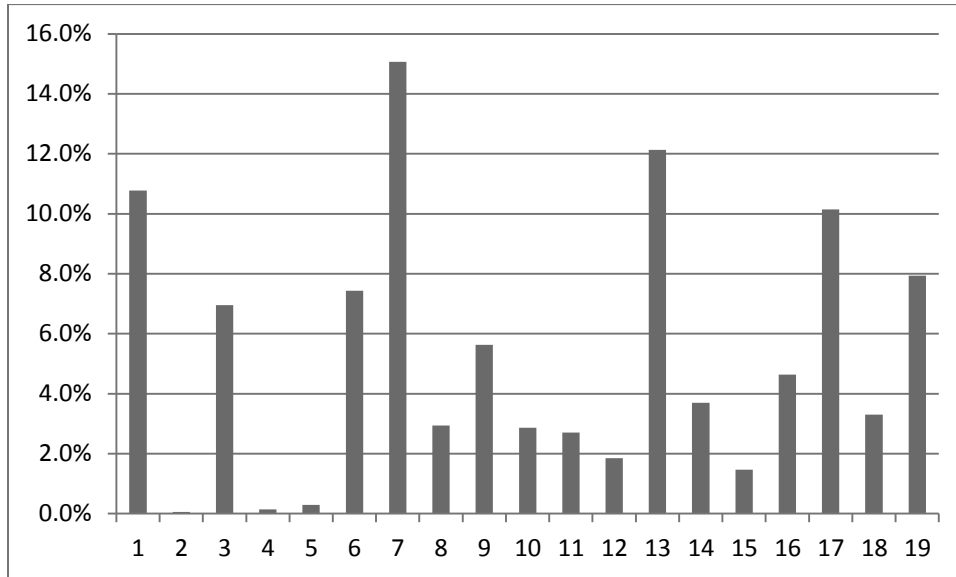
Proportions par cantons

	BE	FR	VD	VS	NE	GE	JU
Avec Berne	34%	9%	23%	12%	6%	15%	3%
Sans Berne	NA	13%	35%	17%	8%	23%	4%

Proportions par tailles d'entreprises

	Micro-entreprise	Petites entreprises	Moyennes entreprises	Grandes entreprises
	90.1%	8.1%	1.6%	0.2% x

Proportions par secteur (après regroupement des données)



Proportions par secteur (après regroupement des données)

Secteur	Etablissements	Proportions
1	25721	11%
2	123	0%
3	16471	7%
4	319	0%
5	682	0%
6	17725	7%
7	35927	15%
8	6984	3%
9	13421	6%
10	6816	3%
11	6417	3%
12	4425	2%
13	28926	12%
14	8795	4%
15	3440	1%
16	11036	5%
17	24141	10%
18	7872	3%
19	18925	8%

## E. Analyses croisées

### 1. Rémunération par secteur

Secteur	Min	Quartile 1	Médiane	Moyenne	Quartile 3	Max	Ecart-type	N
1	0	2500	10000	9666.667	16000	20000	8524.475	6
3	8000	15000	24500	36666.67	48500	150000	35090.77	24
4	14000	23750	40800	52650	69700	115000	44881.59	4
6	9000	18750	28000	28500	37750	49000	17058.72	4
7	5000	18000	27000	32000	50000	60000	22682.59	5
8	50000	50000	65000	65500	80500	82000	17916.47	4
9	7000	7000	7000	7000	7000	7000	NA	1
10	4000	14000	24000	51272.73	50000	245000	69980.13	11
11	3000	24525	40000	59024.18	67500	400000	76087.08	38
12	2000	10000	20000	27136.36	37500	75000	24588.71	11
13	5000	6450	17500	32380	28500	150000	44564.8	10
14	10000	15000	15000	18250	17500	36000	8293.715	8
15	45000	113750	182500	182500	251250	320000	194454.4	2
16	18000	26000	34000	34000	42000	50000	22627.42	2
17	7500	10000	17000	16820	24000	25600	8093.948	5
18	30000	30000	30000	30000	30000	30000	NA	1
21	5000	10000	18000	42489.78	45000	220000	57078.52	23

### 2. Rémunération par exercice de fonction spéciale

Exerce une fonction spéciale	Min	Quartile 1	Médiane	Moyenne	Quartile 3	Max	Ecart-type	N
Non	0	10000	15000	25430	30000	160000	28874	63
Oui	5000	17750	40000	56655	60000	400000	69028	56

### 3. Lien entre satisfaction et rémunération

Satisfait	Min	Quartile 1	Médiane	Moyenne	Quartile 3	Max	Ecart-type	N
Non	3000	10000	18000	23592	30000	80000	20452	25
Oui	0	14000	25000	46416	50000	400000	60926	133

### 4. Rémunération en fonction du niveau d'actionnariat

Niveau d'actionnariat	Min	Quartile 1	Médiane	Moyenne	Quartile 3	Max	Ecart-type	N
Non	0	12000	26000	44918.62	50000	40000	0 60195.88	93
0-20%	3000	15000	24550	42657.95	50000	26775	0 50080.83	44
21-50%	0	10000	10000	29807.85	34000	15000	2 39678.13	13
51-99%	4000	7325	11000	41162.5	18750	24500	0 82762.38	8
100%	20000	20000	20000	20000	20000	20000	NA	1

## 5. Rémunération en fonction du nombre de salariés

Nb salariés	Min	Quartile 1	Médiane	Moyenne	Quartile 3	Max	Ecart-type	N
1-19	0	7400	10000	27616	33000	160000	36095	47
20-49	5000	10000	18000	23496	26167	100000	20529	32
50-249	6000	15000	25000	34489	40000	245000	37550	45
250+	9000	37500	54600	91124	117500	400000	88876	35

## F. Terminologie statistique

Le rapport utilise la terminologie statistique suivante:

**Médiane:** valeur centrale de la distribution; 50% des observations lui sont inférieures et 50% lui sont supérieures.

**Quartile 1:** également appelé quantile à 25%; c'est une valeur telle que 25% des observations lui sont inférieures et 75% lui sont supérieures.

**Quartile 3:** également appelé quantile à 75%; c'est une valeur telle que 75% des observations lui sont inférieures et 25% lui sont supérieures.

**Ecart-type:** indicateur dit de dispersion; il permet de mesurer l'homogénéité des données observées. Un écart-type important est signe d'une grande hétérogénéité.

**Boxplot ou boîte à moustaches:** outil graphique de synthèse permettant de représenter la distribution des données.

- Au centre le trait en gras indique la médiane.
- La boîte centrale est délimitée par les quartiles 1 et 3; elle contient 50% des observations.
- Les «moustaches» indiquent une étendue raisonnable pour les données.
- Les points en-dehors de ces «moustaches» sont considérés comme des valeurs extrêmes par rapport aux observations.

## **Impressum**

### **Auteur**

Vincent Tattini, Avocat

### **Editeur**

Fondation Swiss Board Institute

c/o Lalive

35, rue de la Mairie

1207 Genève

[www.swissboardinstitute.ch](http://www.swissboardinstitute.ch)